Metaplan®

Les règles de la méthode

Comment conduire des discussions de groupes avec
la méthode Metaplan®





Impression:

Photos: Jens Wunderlich
Mise en page: Karin Wengorz
Traduction : Claire Terrington /Ralph Groener

Introduction 4

Chapitre 1 Visualiser les discussions

La boîte à outils 5-7

Rendre visible la discussion 8-9

Présenter un poster 10

Etablir un compte rendu photographique 11

Chapitre 2 Déclencher et conduire des discussions

Les règles de discussion Metaplan 12

Les règles de discussion : source de pouvoir pour le modérateur 13-14

Les éclairs sont les catalyseurs de l'entente 15

Formuler des questions qui déclenchent la discussion 16-17

Faire répondre par écrit : la question-carte 17-19

Sélectionner des idées : la question de pondération 20

Faire répondre par oral : la question d'appel 21-22

Ouvrir avec la thèse 23-24

Chapitre 3 Construire des dramaturgies

Le modérateur mène des processus d'intercompréhension 25-26

Anticiper la discussion du groupe 27-28

Elaborer un plan de discussion 29

Durée indicative des différentes techniques d'interaction 29-32

Comment juger de la réussite d'une animation 33

Conseils pour une première animation 34



La capacité à se comprendre, au sein des entreprises et institutions, est aujourd'hui devenue plus importante. Hiérarchies allégées, coopérations, réseaux inter-départementaux et projets transverses nécessitent cette aptitude à se coordonner. Aujourd'hui, influencer hors structure hiérarchique devient primordial.

La méthode Metaplan est un outil qui rend plus efficaces les discussions en groupe. Plus efficaces, de deux manières :
D'une part, en faisant gagner du temps : les discussions ainsi animées aboutissent plus rapidement à des résultats concrets.
D'autre part, en permettant la prise en compte de toutes les opinions : cela favorise une forte implication des participants dans le processus de groupe et aboutit à des résultats soutenus par tous.

« Les règles de la méthode » Metaplan sont présentées en trois parties:

Chapitre 1 Visualiser des discussions
Chapitre 2 Déclencher et conduire des discussions
Chapitre 3 Construire des dramaturgies

Visualiser les discussions consiste à rendre visible pour le groupe toutes les contributions importantes de la discussion. Cela permet de les retenir, de les classer et de les regrouper.

Déclencher et conduire des discussions engendre des interactions fructueuses et vivantes, cela garantit le débat entre les participants.

Construire des dramaturgies aide le modérateur à anticiper le déroulement d'une discussion et à guider le groupe le long d'un fil rouge jusqu'au résultat visé.

Cet aide-mémoire permet de retrouver aisément les divers éléments des techniques d'interaction développées dans la méthode Metaplan. C'est un support qui vient compléter les formations à la méthode Metaplan que nous proposons.

Chapitre 1

Visualiser les discussions



La boîte à outils

Pour conduire une discussion avec la méthode Metaplan, il faut disposer de matériel de visualisation, afin de rendre les idées et arguments du groupe visibles pour tous. On aura besoin de :

- panneaux à épingler
- feuilles de papier kraft
- cartes rectangulaires, ovales et rondes
- épingles pour fixer les feuilles et les cartes
- crayons-feutres
- gommettes adhésives
- bâtons de colle

Les panneaux à épingler sont recouverts de feuilles de papier kraft. Toutes les contributions à la discussion sont notées avec les feutres sur les cartes, qui sont ensuite épinglées sur les panneaux.

Il est facile de déplacer les cartes sur les panneaux, pour constituer des regroupements d'idées similaires ou des chaînes d'argumentation. Les gommettes adhésives permettent de pondérer les contributions visualisées.

Les panneaux à épingler utilisés dans la technique Metaplan sont des plaques de polystyrène expansé montées sur deux pieds. Si l'on souhaite pouvoir les transporter, il vaut mieux choisir le modèle pliant, facile à emballer dans les sacs de rangement. Pour des modérations Metaplan, il faut compter un panneau pour deux participants. Les feuilles destinées à recouvrir les panneaux sont en papier robuste, de couleur brun clair, d'un format de 145 cm sur 125 cm. Lorsqu'on les épingle, il faut laisser en haut du panneau une marge de 4 cm, dans laquelle on piquera quelques épingles avant de débuter le travail. Elles seront ainsi toujours disponibles.

Sur les cartes rectangulaires, qui mesurent 9,5 cm x 20,5 cm, on note un par un les arguments et les contributions à la discussion. C'est avec les petits feutres que l'on rédige jusqu'à trois lignes ou sept mots sur une carte. Les trois couleurs des cartes rectangulaires servent à rendre perceptibles les différences thématiques :
Des cartes vertes pour les idées et arguments positifs ;
Des cartes oranges pour les critiques, les points faibles;
Des cartes jaunes pour les alternatives, les actions à réaliser et les conséquences.

Les explications complémentaires, les remarques et les critiques adressées aux arguments rédigés sur une carte rectangulaire sont notées sur des cartes ovales blanches. Elles mesurent 9 cm dans leur longueur. Pour titrer des ensembles de cartes, on utilise des ronds blancs de 14 cm de diamètre.

Pour titrer tout un poster, ou pour formuler une thèse, il existe de longues bandes blanches de 56 cm de long sur 10 cm de large. On les rédige avec un gros feutre, en deux lignes. Les nuages Metaplan servent pour les têtes de chapitres et pour titrer le poster d'ouverture d'une réunion.

La tranche des petits feutres mesure 5 mm de large. Des crayons plus fins, ou même pointus, donnent une écriture trop mince, illisible à une certaine distance.
On utilise des feutres de couleur noire et rouge. La tranche des gros feutres mesure 10 mm. C'est avec eux que l'on rédige les titres - comme des affiches - sur les bandes et les nuages.
Les gommettes adhésives permettent de pondérer les déclarations visualisées. Il est utile d'en disposer en deux couleurs ou en deux dimensions, afin que les participants puissent marquer leur opinion dans deux directions différentes.

Les épingles permettent de fixer sur les panneaux le papier kraft, ainsi que les cartes rédigées qui plus tard seront collées. Un trait de colle par carte suffit. Ainsi l'on pourra si nécessaire détacher les cartes, sans pour autant déchirer le papier.

Quelle carte utiliser pour quelle partie du débat ?

pour des titres

pour des questions ou des phrases de synthèses

pour noter des arguments / propositions

pour

contre

le reste

pour numéroter des parties

pour signaler des questions ou des désaccords

pour titrer un groupe d'idées

pour sélectionner des idées sur des cartes

Rendre visible la discussion –
Ecrire sur des cartes

Lorsque des groupes discutent à l'aide des techniques Metaplan, l'image de la discussion apparaît sur des panneaux.
Utiliser les cartes s'apprend vite. Pour que l'écriture reste lisible à 6-8 mètres de distance, il faut écrire gros et gras, en utilisant le côté large du feutre, la tranche. Il vaut mieux raccourcir les hampes et les jambages des lettres. Ne pas écrire seulement en majuscules: les mots longs deviennent illisibles.

La lisibilité s'améliore également si l'on dessine les lettres les unes à côté des autres, sans les relier entre elles.

La visualisation est tout aussi vivante que la discussion. Les alignements trop rigoureux n'offrent qu'un faux-semblant d'ordre. Nous appelons collage, le libre arrangement des cartes, qui reflète cependant le développement logique de la discussion.

Voici quelques conseils pour réussir votre collage :

- Une seule idée par carte. Si une carte ne suffit pas, noter seulement sur la carte l'idée principale et le complément d'explication sur un ovale.
- Les mots-clés en disent trop peu. Mieux vaut formuler des demi-phrases. Leur lecture est plus coulante et leur contenu plus riche, parce qu'elles reprennent la tendance qui s'est exprimée. Par exemple, le mot-clé 'coût' sur une carte en dit trop peu. 'Les coûts sont sans aucun rapport avec les bénéfices' est une affirmation plus utile. L'affirmation 'les coûts explosent notre budget' par exemple aurait eu une autre connotation.
- Réunir les cartes au contenu identique ou similaire. Ce regroupement de cartes s'appelle pavé ou ensemble. Un titre, fidèle au contenu du pavé, est inscrit sur une carte ronde. Ce titre aussi doit être rédigé sous la forme d'une demi-phrase.
- Entre chaque pavé, laisser beaucoup d'espace vide. Ainsi, chaque groupe de cartes se différencie clairement des autres. Il reste aussi possible de rajouter ultérieurement d'autres cartes.
- Afin d'obtenir une image compréhensible, se limiter à environ deux douzaines de cartes et de ronds sur un poster.

- Les traits destinés à encadrer les pavés comme ceux qui indiquent les liaisons sont tracées directement sur le papier kraft. Mais seulement lorsque les cartes ont trouvé leur emplacement définitif.

Grâce à la visualisation, les participants suivent mieux le déroulement oral de la discussion.
Mais attention! Prenez garde à ne pas abuser des couleurs, des formes et des symboles. Il ne s'agit pas de détourner les participants du contenu de la discussion par un tohu-bohu optique. C'est pourquoi il convient d'utiliser la boîte à outils en connaissance de cause.


waterbased ink



Présenter un poster

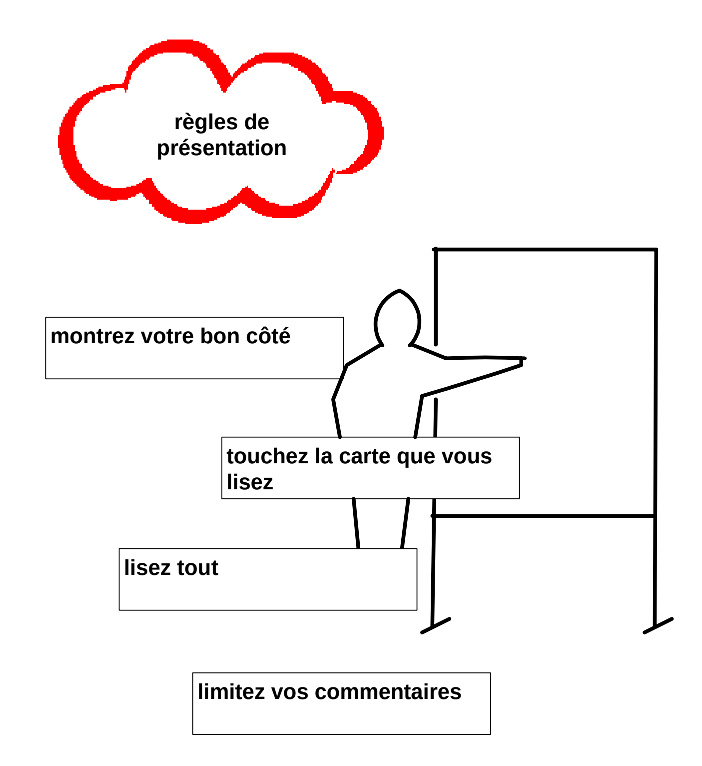
Le modérateur montre au groupe son meilleur côté. Quand il lit le poster, il regarde le groupe et ne lui tourne pas le dos.

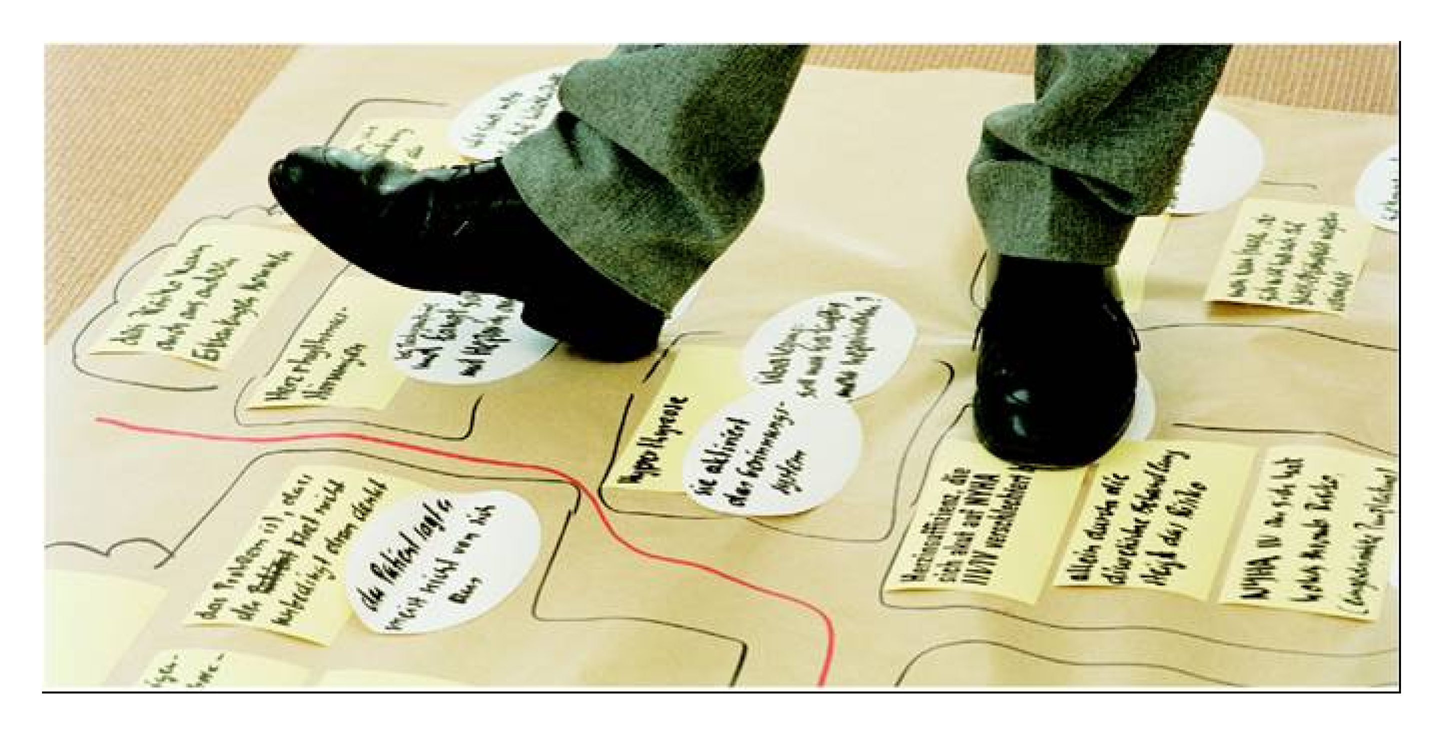
Il doit veiller à ce que sa présentation reste en rapport avec le contenu du poster. Pour ce faire, il lit mot à mot ce qui est écrit sur les cartes.

Les participants peuvent ainsi se concentrer sur la signification des contributions sans être dérangés par des commentaires oraux qui dévient de ce qui est écrit.

Vous pouvez stimuler l'attention qu'un auditeur porte à la présentation, en vous adressant à lui aussi en tant que spectateur: posez la main à côté de la carte que vous lisez, cela permet de synchroniser l'œil et l'oreille. Un soutien visuel stimule l'attention et augmente la mémorisation des thèmes présentés.

Des pauses artificielles entre chaque carte et des commentaires brefs facilitent l'assimilation de l'information présentée.





Etablir un compte rendu photographique

Les posters produits lors d'une modération Metaplan constituent tout à la fois un compte rendu simultané du déroulement et des résultats de la réunion. Ainsi, ce ne sont pas les seuls résultats qui transparaissent, mais aussi l'ambiance et les approches utilisées pour aboutir.

Il faut veiller à enrouler les posters de manière à ce qu'ils restent faciles à photographier. La pile de posters doit donc être retournée, en fin d'animation, face contre terre sur une feuille de kraft vierge.

On roule ensuite ces posters, les cartes vers l'extérieur. Si on fait l'inverse, elles resteront repliées lorsqu'on déroulera le poster.

Pour transformer les grands posters en un compte rendu maniable et pratique pour utilisation ultérieure on peut soit les photographier, par exemple à l'aide d'un appareil numérique, soit, si l'on désire un niveau de qualité optimal, les envoyer à un reprographe professionnel pour être scannés.

Chapitre 2
Déclencher et conduire des discussions

Les règles de discussions Metaplan

Au début de l'animation, présenter les règles de discussion Metaplan :

- temps de parole limité à 30 secondes
- discussion visualisée
- indiquer les divergences d'opinion par un éclair

Le modérateur demande aux participants d'adopter ces règles pendant la durée de la discussion.



Temps de parole limité à 30 secondes

C'est la multiplicité des occasions de prendre la parole qui rend une discussion vivante et animée. 30 secondes par contribution suffisent à exprimer l'essentiel d'une idée de manière concise. Ce temps compté permet à davantage de participants de prendre la parole. Celui qui a beaucoup à dire intervient plusieurs fois, et donne ainsi aux autres l'occasion de réagir. Si l'on s'en tient à un seul argument par prise de parole, la règle est facile à observer et la discussion - comme succession d'arguments et de contre-arguments – reste compréhensible et peut ainsi être visualisée.

Discussion par écrit

Tous les arguments sont notés sur des cartes, épinglées sur les panneaux. Pour ce faire, veiller aux points suivants : pour chaque argument, utiliser une nouvelle carte. Cela permet de classer les contributions et de rapprocher des cartes dont le contenu va dans le même sens, afin de constituer des ensembles. Un mot clé est toujours insuffisant, pour rendre compréhensible l'orientation d'une pensée. Une carte portant le seul mot <information> n'explique pas ce que l'on veut effectivement dire. Le modérateur doit alors faire clarifier l'idée. En revanche, la demi-phrase <nos représentants commerciaux ignorent les objectifs annuels> exprime précisément, et en sept mots, l'opinion de son auteur. Enfin, bien entendu, chaque participant doit s'appliquer à écrire lisiblement, afin que tous puissent saisir le contenu des cartes.

Indiquer les divergences d'opinions par un éclair

Cette troisième règle est aussi la plus importante. A la demande des participants, le modérateur signale par un éclair, noté sur la carte concernée, soit une explication complémentaire, soit un contre-argument. Les éclairs signalent ainsi des zones de controverse, auxquelles il vaut la peine de consacrer suffisamment de temps. A cet instant, on favorisera le débat et la compréhension mutuelle. Par conséquent, faire un éclair ne suffit pas : le modérateur s'attachera tout particulièrement à reprendre avec exactitude le contenu des divers arguments et contre-arguments. Ces contributions sont notées sur des ovales et disposées au-dessous de la carte rectangulaire concernée. On obtient ainsi une chaîne d'argumentation.

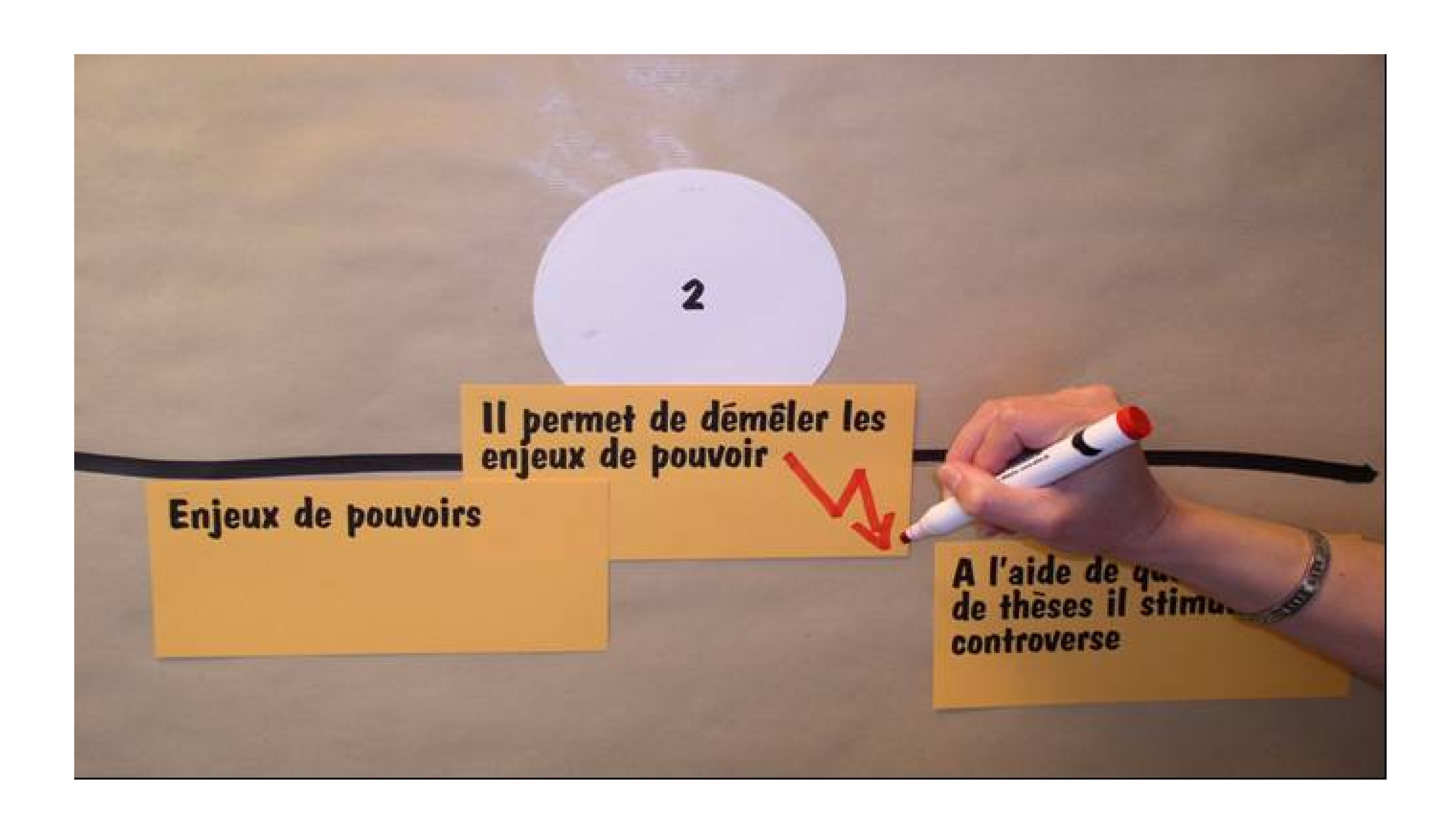


Les règles de discussion :
Source de pouvoir pour le modérateur

Toutes ces règles ne doivent pas être appliquées de manière rigide. Elles ont pour objectif de faciliter la discussion d'un groupe. Par exemple, l'animateur n'aura à stopper l'intervention d'un participant que dans de rares cas. Pourtant, ces règles ont plus de poids qu'il n'y paraît au premier abord. Elles paraissent très anodines. Elles ne donnent pas lieu à débat, en partie parce qu'elles sont présentées comme des indications purement techniques. Les participants les acceptent, sans vouloir mener de grandes discussions à leur sujet. Personne ne se sentira offensé s'il est rappelé à l'ordre sur base de ces règles, ce qui serait moins évident avec des règles moralisantes comme nous serons bienveillants'. Ces règles de discussion, si elles ne sont pas appliquées de manière trop rigide, constituent pourtant une source de pouvoir importante pour l'animateur car elles lui donnent le droit de prendre, ou de reprendre, le contrôle de la discussion. Elles permettent par exemple de …

- conduire la discussion ('30 secondes de temps de parole, s'il vous plaît laissez l'autre participant prendre la parole, vous pourrez ensuite reprendre la main'),
- prendre le contrôle d'une discussion entre différents participants, et reprendre le fil conducteur ('Nous devons discuter par écrit, autrement tout ce que vous dites sera perdu'),
- brider les controverses ('Essayons de formuler précisément l'argument de votre éclair').

le changement



Les éclairs sont les catalyseurs de l'entente

Les éclairs sont importants dans une discussion car ils incitent à exprimer des points de vue divergents. Les diverses opinions sont visualisées et ainsi clairement mises en regard, sans que le modérateur prenne parti. Souvent les éclairs servent également à inviter les participants à demander des précisions quand une carte n'est pas claire. Grâce aux éclairs les idées et arguments des participants peuvent ainsi être complétés, précisés, ou mis à l'épreuve par la controverse. Le participant qui pose l'éclair contribue à la discussion et s'approprie par là le mode de pensée des autres. Le signal de consentement suffit pour porter l'action commune, même s'il ne partage pas toutes les idées jusqu'au bout.



Formuler des questions qui déclenchent la discussion

Dans la méthode Metaplan, le modérateur pose des questions successives qui guident la réflexion du groupe. Les questions doivent susciter les interactions au sein du groupe. Chaque question doit être immédiatement compréhensible. On a donc besoin de plusieurs critères pour obtenir l'effet escompté :

La question doit s'adresser à l'expérience et aux opinions, et non pas à des connaissances spécialisée

Chacun doit pouvoir contribuer au débat que lance la question. Si on la formule de telle sorte que seul un spécialiste peut y répondre, alors on n'obtiendra pas de discussion au sein du groupe.

La question doit être ouverte et permettre à chacun de donner plusieurs réponses

Il faut toujours éviter les questions auxquelles on répond par oui ou par non, qui conduisent trop directement à la conclusion. De même, les questions inductrices, comme « pourquoi le salaire aux pièces est-il la seule possibilité ? » ou d'autres, qui bloquent les participants, sont à rejeter. Lorsqu'une question « marche », le groupe l'accepte et a envie de la traiter. Il est recommandé que la question puisse faire appel à plusieurs interprétations. Cela pousse chacun à la réflexion et il en résulte un large éventail de réponses. A l'inverse, elle doit rester suffisamment concrète pour ne pas recueillir, en guise de réponses, platitudes et lieux communs.

La question doit stimuler et impliquer.

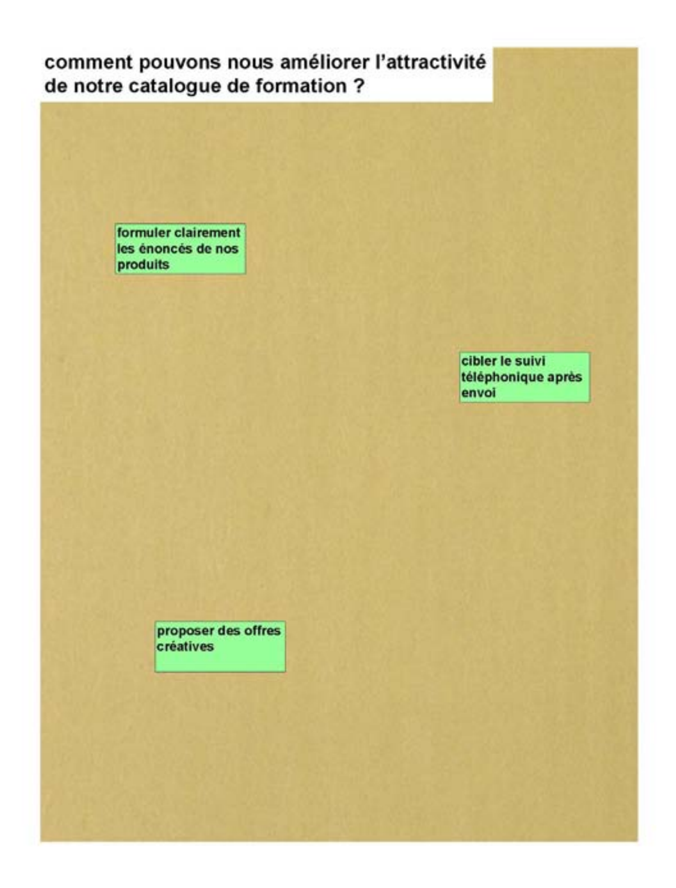
La question doit s'adresser aux expériences des participants et non aux informations de seconde main tirées de la lecture des journaux. Etre personnellement concerné incite à répondre. Dans une réunion de responsables de production, il ne faut pas demander « quelles difficultés résulteront d'un style de management participatif ? » mais « quels problèmes peuvent résulter d'une participation accrue du personnel de production ? »

La question doit orienter les réponses dans une direction anticipée.

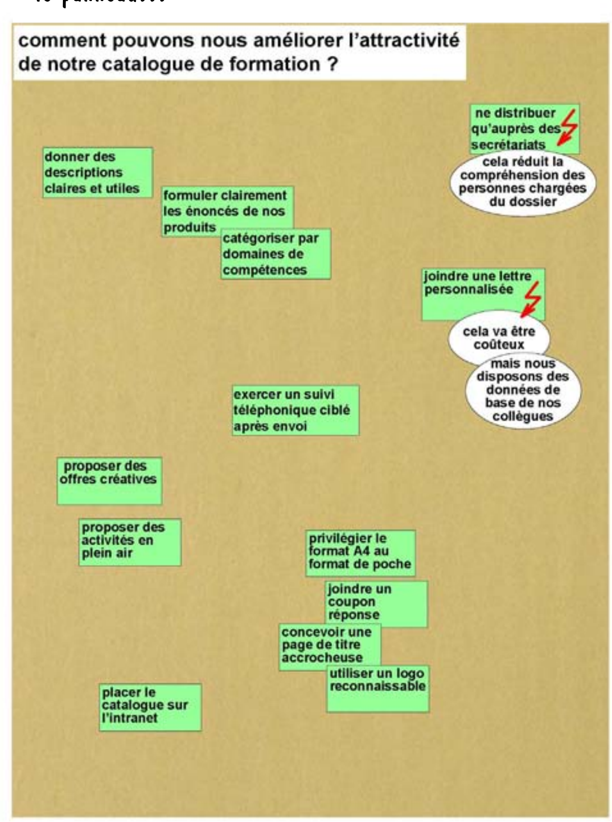
Lorsque l'on a formulé une question, il faut encore choisir la méthode d'animation de cette étape de la discussion.

- Réponses par oral : C'est le remue ménage classique.
- Réponses par écrit sur des cartes : Souvent on parle de post-il, mais nos cartes sont plus grandes et plus visibles.
- Réponses avec une gommette
- Réponses avec plusieurs gommettes
- Réponses avec des cartes de couleurs

Les premières cartes sont épinglées...



Toutes les cartes, flashées ou non, sont éparpillées sur le panneau...



Faire répondre par écrit : la question-carte

Si le modérateur souhaite que chaque membre du groupe apporte ses propres vues, il utilise de préférence le moyen de la question-carte. Les participants rédigent chacun plusieurs réponses sur des cartes, tous en même temps. Ainsi, chacun note ses propres opinions, avant d'être influencé par celles des autres.

Le modérateur procède de la manière suivante :

Il introduit la question en quelques mots, en précisant à cette occasion le contexte dans lequel elle se pose et en faisant la transition avec l'étape précédente.
Cependant, il doit veiller à ne pas donner lui-même de réponses. Après avoir lu la question, il précise le nombre de cartes qu'il attend de chacun: en règle générale, deux à trois par participant, afin d'obtenir une quantité qui reste maîtrisable.

Après un temps de rédaction de quelques minutes, le modérateur ramasse les cartes et les lit une par une devant le groupe. Dans le même temps, il les montre aux participants, afin qu'ils puissent aussi les lire (et pas seulement les entendre). Il est conseillé de battre les cartes auparavant: la tension reste plus soutenue, jusqu'à la fin.

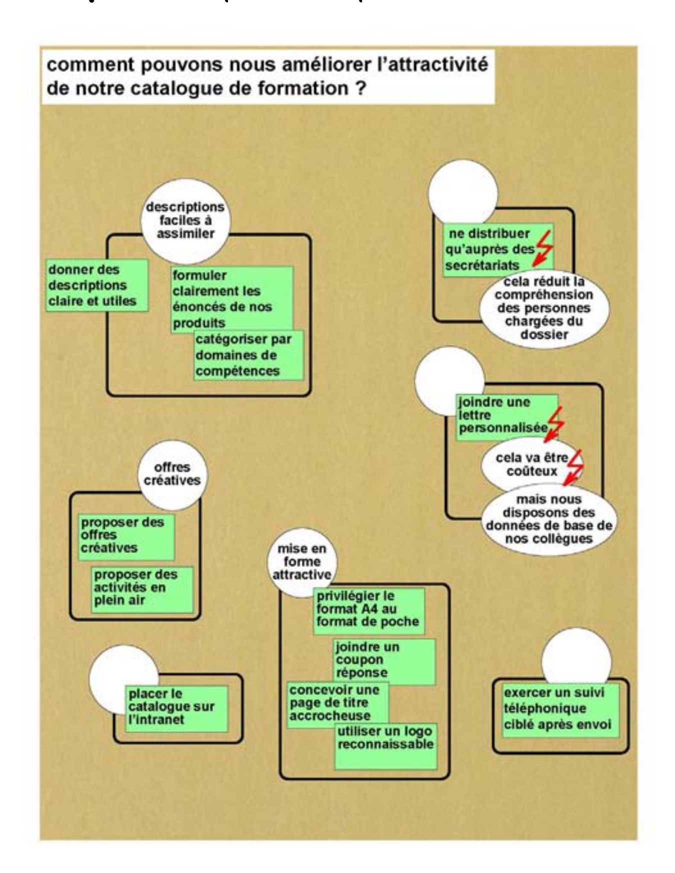
Le classement

Le modérateur classe les cartes par affinité des contenus. Il se fait aider par le groupe. Il constitue des « pavés », des ensembles de cartes dont le contenu est identique ou similaire. De la sorte, les répétitions sautent aux yeux. Le groupe est invité à manifester ses désaccords, ses critiques. Ceux-ci sont marqués, sous forme d'éclairs, sur les cartes visées.

Ce premier classement des cartes est suivi d'un deuxième, plus précis. D'abord, toutes les cartes d'un ensemble sont relues, une par une. Si l'on arrive à une carte marquée d'un éclair, le modérateur demande quelle est la critique, le contre-argument et le résume en quelques mots notés sur un ovale. Celui-ci est ensuite épinglé sous la carte où figure l'argument initial.

Lorsqu'on a « traité » toutes les cartes d'un ensemble, on résume ces diverses contributions dans un titre. On note le titre sur un rond, placé au-dessus du pavé. Ce titre doit faire ressortir la tendance qui s'exprime dans le contenu de ces cartes. Il est préférable de formuler ces titres avec un verbe d'action et d'éviter les mots clés comme « personnel », « production », « coûts ».

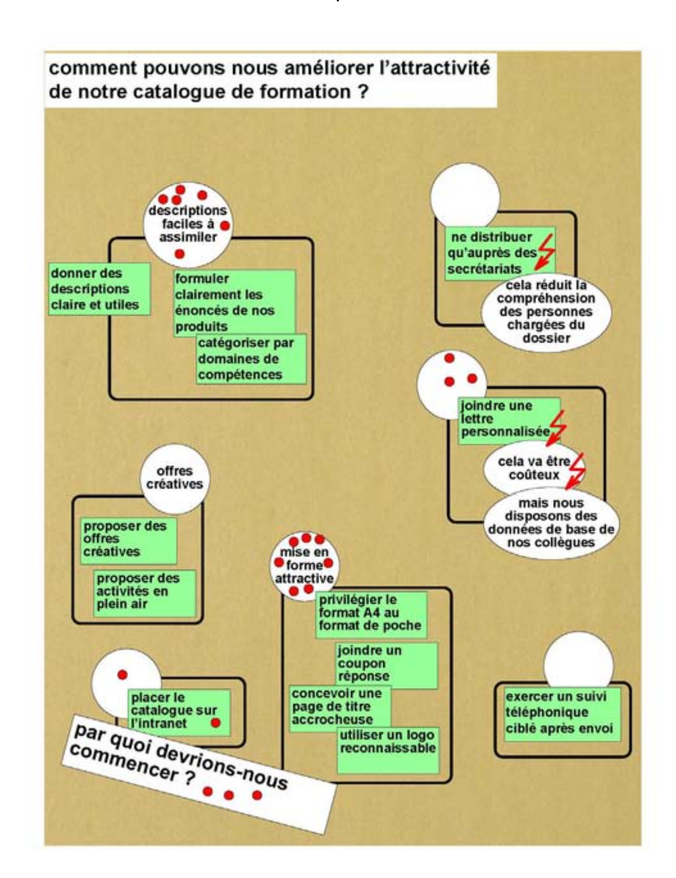
Les cartes sont regroupées dans des clusters et les objections sont prises en compte et discutées…



Une question-carte avec 12 participants devrait résulter, en général, en 12 à 15 pavés. On atteint cela en formant des petits pavés de 3 ou 4 cartes. Il faut également avoir le courage de laisser quelques cartes seules. Ainsi se dégagent pour la suite du travail des thèmes concrets et on évite de tomber dans des thèmes généraux comme 'organisation', 'stratégie' ou 'qualification'.

Pour la plupart des débutants en Metaplan le regroupement est un exercice difficile. Car la plupart y voient plus que ce qu'ils devraient y voir en réalité. On pense qu'il faudrait avoir d'avance à l'esprit un ordre défini pour les cartes. Ou alors on tente de trouver le plus petit dénominateur commun pour un maximum de cartes. D'autres encore sont tentés de re-regrouper les cartes après qu'ils les aient toutes accrochées.

Pour continuer la discussion, des idées sont sélectionnées…



Pourtant l'art du regroupement consiste justement à séparer les différents arguments, et à ne regrouper que ce qui correspond de manière évidente. L'animateur doit être confiant que les ressemblances lui sauteront aux yeux, et que le groupe interviendra le cas échéant. Tout le reste doit rester séparé. Pour ce faire l'animateur s'efforcera d'utiliser la totalité de l'espace que lui offre le tableau, et de bien séparer les arguments.

Ce classement est un service de l'animateur au groupe. Il ne doit donc pas à chaque fois demander l'avis du groupe. Il doit proposer et appliquer, en s'orientant à d'éventuelles remarques des participants. L'objectif c'est que 90% des cartes soient correctement placées après le premier passage. La relecture doit maintenant servir à traiter les éclairs et à définir des titres pour les pavés.



Variante: la question-carte double

Ce type de question pousse les participants à répondre selon deux axes à la fois: pour et contre, points forts et points faibles, court terme et long terme, etc. La réflexion est d'autant plus stimulée. Chacun doit ainsi, dans un premier temps, considérer les divers aspects d'une idée. Il est alors plus ouvert aux arguments d'autres participants, qui contredisent les siens.
Lors de l'introduction d'une question-carte double, on demande à chacun de donner au moins une réponse dans chacun des deux segments proposés. S'il s'agit d'une question « pour et contre », on fait rédiger les arguments « pour » sur des cartes vertes, les arguments « contre » sur des cartes orange.

Variante: la marguerite

Ici, on propose d'avance plusieurs axes de réponses. Cela garantit une réflexion approfondie, sous tous les angles. De plus, les réponses deviennent plus concrètes, puisque les généralités sont reprises dans les titres des axes. Au cœur de la marguerite correspond la question elle-même. Les titres des axes se placent sur les pétales. On demande aux participants de répondre dans deux axes au moins, afin que le problème soit examiné du plus grand nombre de points de vue possible.

Lors de l'affichage des cartes, il est inutile de rédiger des titres; les axes de réponse en tiennent lieu. Au moment de la préparation d'une marguerite, il faut veiller à laisser un axe en « blanc » pour faire apparaître, si nécessaire, un nouveau champ de réponses.

La marguerite est particulièrement bien adaptée lorsque l'on cherche à connaître l'étendue d'un thème et à en délimiter le périmètre. Ainsi l'on peut aborder les problèmes de qualité dans le secteur de la production en posant la question suivante « A quoi est-ce dû quand la qualité n'est pas au rendez-vous ? Cela tient-il à la main d'œuvre, aux machines, au matériel, aux méthodes ou au management ? »



Sélectionner des idées : la question de pondération

Pour faire progresser une discussion, il sera bon de demander en temps utile au groupe de faire ressortir les points les plus importants de la masse des idées affichées sur les panneaux. La discussion pourra ensuite se concentrer sur les points jugés essentiels.

La question de pondération sert plusieurs objectifs :

- les participants réfléchissent une fois de plus à la discussion
- ils ont la possibilité de codiriger le travail
- les priorités du groupe apparaissent clairement

Comme la question de pondération orientera le travail qui suit, il est essentiel qu'elle soit définie avec précision, en rapport avec les objectifs de la réunion.

Elle peut déboucher sur les étapes suivantes :

- identifier des thèmes pour des sous-groupes, ou choisir une mise en œuvre concrète. 'Que devrions-nous approfondir encore ?'
- porter un coup de projecteur sur les thèmes qui auraient trop peu retenu l'attention. 'Sur quoi devrions-nous nous pencher encore une fois?'
- évaluer la faisabilité. 'Quels thèmes pouvons-nous effectivement réaliser ?'
- Parfois on utilise une deuxième question de pondération pour affiner la sélection.

Typiquement ce seront des questions comme :
Quelles idées ne sont bonnes qu'en apparence ?
Sur quoi devrions-nous avancer ?

La question de pondération soigneusement formulée est lue aux participants. Ceux-ci reçoivent des gommettes adhésives qu'ils vont eux-mêmes coller sur les cartes rondes portant les titres de leur choix. Chaque participant obtient :

- 3 gommettes s'il y a à choisir parmi 12 au plus
- 4 gommettes s'il y a entre 12 et 20 ensembles
- 5 gommettes s'il y a plus de 20 ensembles

Le modérateur veille à ce que les participants fassent leur choix en restant assis à leur place. Il leur demande donc de noter leurs choix sur un brouillon pendant qu'il numérote les ensembles. Ceux qui ont écrit le nombre requis de chiffres reçoivent leurs gommettes. Ensuite l'animateur invite les participants à venir tous en même temps vers les panneaux, afin que chacun se positionne indépendamment des autres. Une fois que la dernière gommette est collée, le modérateur fait ressortir visuellement, avec un gros feutre, les points « plébiscités », sans pour autant établir un décompte précis des gommettes.

Il est important d'éviter tout ce qui peut suggérer une évaluation statistique.

Faire répondre par oral : la question d'appel

Une discussion qui se développe sans contrainte au sein d'un groupe - sans que l'on demande aux participants de rédiger eux-mêmes leurs idées sur des cartes - peut néanmoins être rédigée et visualisée. Cette technique est applicable dans toutes les réunions où le matériel Metaplan est disponible.

Le modérateur indique le thème qu'il a rédigé au gros feutre sur une grande bande blanche. Encore mieux, il pose tout de suite une question qui lance la discussion. Ce genre de question de démarrage répond aux mêmes critères que la question-carte.

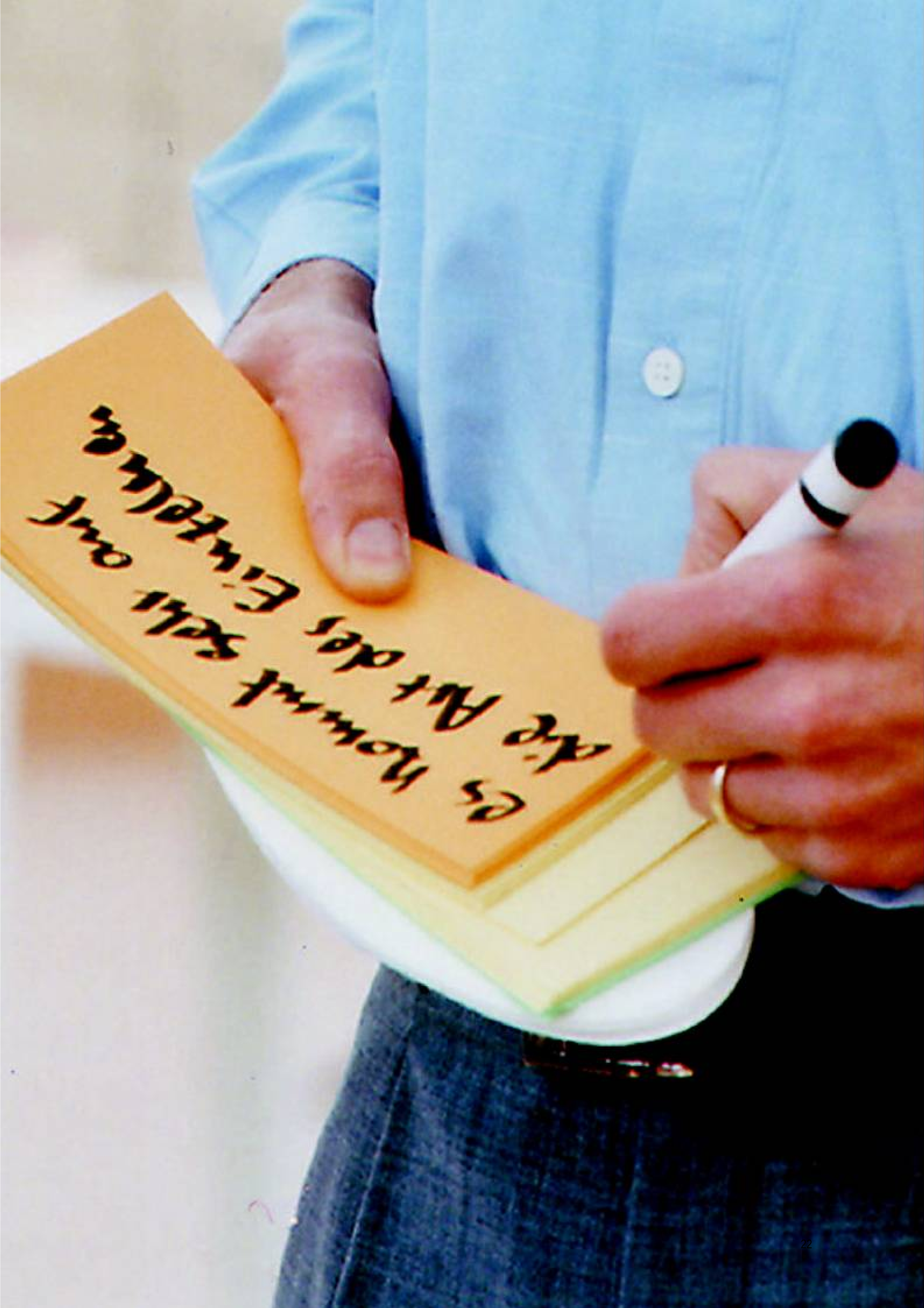
Le modérateur note ensuite, au fur et à mesure, les contributions des participants sur des cartes, et les épingle immédiatement sur les panneaux. Ainsi, on visualise simultanément le déroulement d'une discussion (voir aussi le chapitre 1 Visualiser les discussions). Cela aide à conserver une vue d'ensemble et à remarquer la répétition d'arguments. Dans le même temps, on établit un compte rendu de la discussion, qu'il suffit ensuite de photographier et d'envoyer aux participants.

Si le groupe compte plus de quatre personnes, le modérateur a intérêt à se faire assister par un participant pour rédiger les cartes. Dans ce cas, le modérateur répète les déclarations en raccourci. C'est cette contraction que l'assistant note sur une carte, que le modérateur épingle sur le panneau. Il n'est pas facile de synthétiser l'essentiel d'une affirmation sur une carte. Beaucoup pensent qu'ils doivent tenter de redire en d'autres termes ce qu'a dit le participant, qu'ils doivent l'exprimer de manière plus abstraite ou alors trouver un mot-clef.
Le modérateur peut y perdre le fil de la discussion, notamment si le groupe est peu coopératif. La prise de notes est plus facile et plus authentique quand les mots des participants sont utilisés dans la retranscription, même si les termes sont issus de la langue parlée.
Il s'agit d'extraire une courte demi-phrase du flot de paroles du participant et de l'écrire. Mais cela ne peut pas fonctionner si l'on attend 30 secondes, car notre mémoire active ne porte qu'à 15 secondes en arrière.

Il faut donc écrire quelque chose rapidement. Et si les explications ultérieures du participant touchent encore mieux le cœur du problème on peut écrire une deuxième carte. Si les participants ne fournissent que des mots-clefs l'animateur devra les forcer à formuler une courte demi-phrase.

La question d'appel est recommandée pour l'énumération rapide de points essentiels, avant de pouvoir avancer. Les participants connaissent souvent les causes d'un problème, qui n'ont donc plus besoin d'être discutées en détail. Il est plus important de prendre du temps pour élaborer des propositions de solutions.

Une question d'appel est également appropriée lorsque, dans un séminaire, on souhaite à nouveau mettre en perspective des idées-clés. Il suffira alors de quelques contributions.


Es kommt sehr auf
die Art des Einzelnen



Ouvrir avec la thèse

La thèse est particulièrement bien adaptée pour introduire un thème ou pour obtenir un cliché instantané des opinions d'un groupe. Le modérateur formule une affirmation et la rédige sur une grande bande blanche, avec un gros feutre. Il l'affiche sur une feuille de kraft et place directement en-dessous une deuxième bande, divisée en quatre secteurs. Ceux-ci portent, marqués au feutre rouge, les signes + + , + , -, --. Alors, le modérateur présente l'affirmation et invite chaque participant à indiquer son accord total ou partiel (+ + , +) ou son désaccord partiel ou total (-, --), en collant une gommette dans l'un des quatre secteurs.
Si la thèse doit servir à ouvrir, c'est à dire donner envie de débattre d'un thème, il faut la formuler de manière à ce que les approbations et les désaccords s'équilibrent presque à coup sûr.
Car c'est ainsi que démarre l'interaction : ceux des participants qui approuvent sont curieux de savoir pourquoi d'autres s'opposent - et vice versa.
La thèse doit être formulée positivement, afin d'éviter des difficultés d'interprétation des signes plus et moins dans le sens d'une approbation ou d'un désaccord.
Afin d'obtenir une large dispersion des points de vue, l'affirmation ne doit pas être formulée de manière trop absolue. Ainsi, si l'on affirme que « tous les clients achèteront notre nouveau produit ! », les participants ne peuvent qu'être en désaccord, puisqu'il y aura toujours des exceptions.
En revanche, « ce nouveau produit va trouver ses clients ! » ne dit pas si tous le feront.



Il est conseillé de faire patienter un peu ceux qui souhaitent marquer leur opinion immédiatement, jusqu'à ce que tous les participants aient pu réfléchir à la thèse et choisir l'une des quatre options.

Lorsque le groupe a placé les gommettes, le modérateur invite à donner quelques arguments pour illustrer les différentes opinions. Il note chaque argument sur une carte, qu'il place sous le champ correspondant.

En général, on ne distingue pas entre approbation totale et partielle, ni entre désaccord total et partiel. On demande aux participants de faire connaître les arguments qui étayent les côtés gauche et droit du nuage de points.

Le modérateur commence avec le côté qui compte le moins de gommettes, pour que le point de vue de la minorité bénéficie de la plus grande attention. Mais il ne s'agira jamais de forcer quelqu'un à se révéler, mieux vaut orienter la discussion sur les arguments qui penchent en faveur de telle ou telle opinion, puisqu'il s'agit en l'occurrence de dénicher le doute qui se loge dans l'infirmation.

Tout à la fin, on invite ceux qui ont collé leur gommette sur le trait central, autrement dit qui n'ont pas voulu prendre position. Il s'agit de faire connaître leurs arguments afin de les visualiser également.

Tous ne doivent pas contribuer à la discussion. Quelques arguments pour et contre suffisent à illustrer la diversité des points de vue.

Si les participants collent tous leur gommette dans un seul champ c'est que la thèse n'était pas suffisamment bien formulée. Ou alors que personne ne veut prendre de position claire.

Dans ce cas aucune gommette n'est placée dans les champs extrêmes et elles se trouvent toutes dans les deux champs modérés, le 'oui, mais …' et le 'non, mais…'. Que l'animateur s'enquière d'abord des réserves, et il pourra travailler la thèse comme à l'accoutumée.

Chapitre 3

Construire des dramaturgies

Le modérateur mène des processus d'intercompréhension

Le modérateur Metaplan a trois missions :

1. Visualiser les débats

En règle générale il est aidé dans cette tâche par un co-modérateur qui écrit les contributions sur des cartes. La visualisation assure que l'argumentation est visible pour tous. Cela permet au groupe de gérer plus de complexité. La discussion, ralentie par l'écriture, permet aussi au groupe de mieux appréhender les phénomènes émotionnels et de rester centré sur le factuel.

2. Mener la discussion

Le modérateur mène la discussion selon le fil directeur préparé. Les débats superficiels doivent être évités. Le consensus d'apparence qui s'en dégage se désagrège dès qu'on en arrive aux réalisations concrètes. Le modérateur doit donc forcer le groupe à être précis et concret, à travers des questions comme : 'Pouvez-vous préciser votre idée par un exemple ?', ou 'Comment exprimeriez-vous cette opinion de manière plus concrète ?'. Souvent, tout le monde est d'accord sur le plan général. Qui sera contre 'plus de flexibilité' ?

Dès que l'animateur insiste, et que, par exemple, 'plus de flexibilité' devient 'prolonger les horaires d'ouverture des bureaux jusqu'à 22h00', une forte opposition peut apparaître.

La généralisation des problèmes est un autre cas : 'nos systèmes ne sont pas coordonnés'. L'animateur doit, là aussi, faire préciser les idées : 'tous les systèmes sont-ils concernés ?', ou 'ce problème impacte-t-il réellement la réussite de l'entreprise ?'.

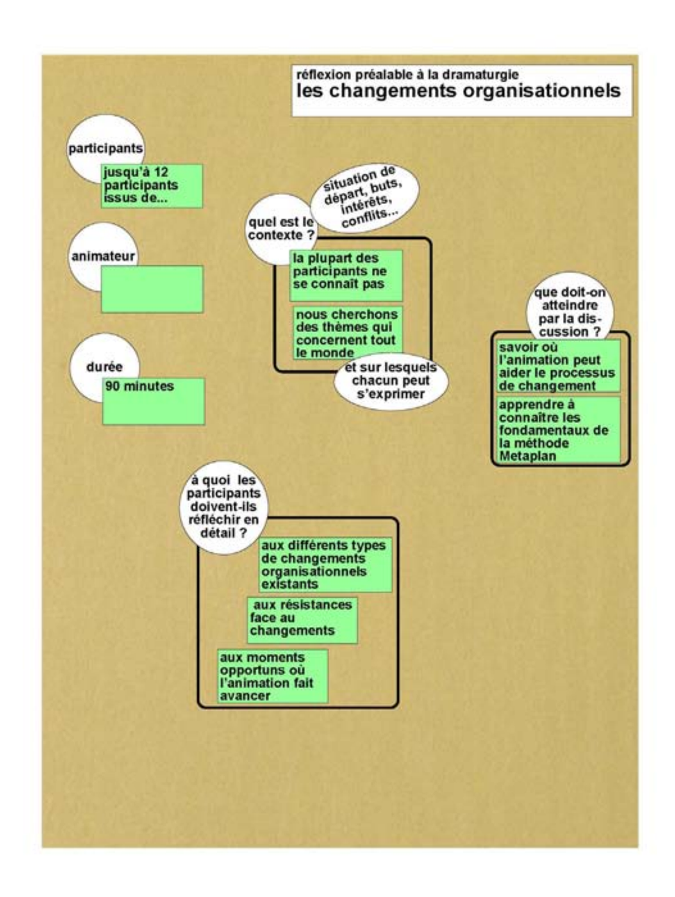
3. Planifier le déroulement de la discussion

En fonction de sa mission, l'animateur cible la thématique. Il identifie à l'avance les contenus à discuter pour atteindre l'objectif fixé. Il fait le tour de ce que pourraient être les intérêts des participants et des résistances potentielles.

Il formule ces réflexions en une séquence de questions appropriées.



reliable supply
RELIABLE SUPPLY.
flexible competitive pricing
flexible and competitive pricing
we need a common pricing strategy for Europe
Net price via IST'S
Support IST's
IST'S Continued
you cannot ensure that the investigators use their own drugs
MARKETING (IST's)
Partnering
Patient Advocacy Have continuous contact with the end-user !!
this is a long-term goal
we have to continue doing it
optimise relationship with existing key customers
COST EFFECTIVENESS VS OTHER DRUGS
maintain investment
Frank



Anticiper la discussion du groupe

Les discussions de groupe démarrent parfois spontanément. Si le matériel Metaplan est disponible, le modérateur peut noter les déclarations des participants sur des cartes et épingler celles-ci sur des panneaux. Il peut aussi placer une question au bon moment, et demander à chacun d'y répondre par écrit sur des cartes.

Si l'on a la possibilité de préparer la réunion, il faut alors réfléchir au déroulement et élaborer un plan de discussion. Cette dramaturgie comporte la succession d'apports d'informations et de questions qui permettent au groupe d'examiner un thème sous tous les angles. C'est le fil rouge qui permet au modérateur de guider la discussion jusqu'au bout.

Avant de déterminer et de formuler ce que l'on veut dire ou demander, le modérateur doit avoir une vision claire des raisons et des objectifs de la réunion. Il doit donc réfléchir aux questions suivantes :

Comment formuler le thème de la réunion ?

- Qui doit participer ? Combien seront-ils ?
- Quel est la durée de la réunion ?
- Que doit-on atteindre par la discussion ?
- De quels éléments de contexte faut-il tenir compte ?
- A quoi doivent réfléchir les participants, dans le détail ?

Il est très important de clarifier ce que l'on peut et doit atteindre à l'issue de la réunion. On peut rechercher des résultats concrets, spécifiques, tels que le diagnostic des causes d'une déficience, la mise au point de solutions pour un problème, la formulation de suggestions quant à la marche à suivre... Mais le modérateur peut aussi viser l'amélioration des relations entre les participants: éliminer des tensions, enthousiasmer pour une idée... Bien souvent, on voudra conjuguer les deux: élaborer des solutions tout en amenant le groupe à emprunter cette voie.

Cependant, le modérateur qui prépare le canevas doit rester conscient que l'on ne peut pas tout atteindre dans une réunion d'une durée moyenne, soit une à deux heures !
C'est pourquoi il doit évaluer de manière réaliste ce que l'on peut vraiment accomplir en une rencontre. Il faut parfois se contenter d' « ouvrir » les participants à un thème et d'obtenir leur accord pour organiser une deuxième réunion.

Pour élaborer un plan de discussion dans lequel toutes les interactions sont pertinentes, le modérateur doit prendre en considération la problématique et le contexte. Il devient donc opportun de prendre en compte des questions telles que : quels intérêts les participants représentent-ils ? Quelles pistes concrètes ont-ils à l'esprit ? Existe-t-il des tensions entre individus ou départements ? Existe-t-il des menaces externes comme un effondrement du marché ou l'arrivée de nouveaux concurrents ? De nouvelles orientations, demandées par le management, doivent-elles être réalisées ?
L'idéal est de visualiser la préparation sur un poster. Cela permet d'intégrer d'autres personnes dans la conception, ou encore de montrer au groupe, à la fin de la réunion, comment elle a été préparée.





Elaborer un plan de discussion

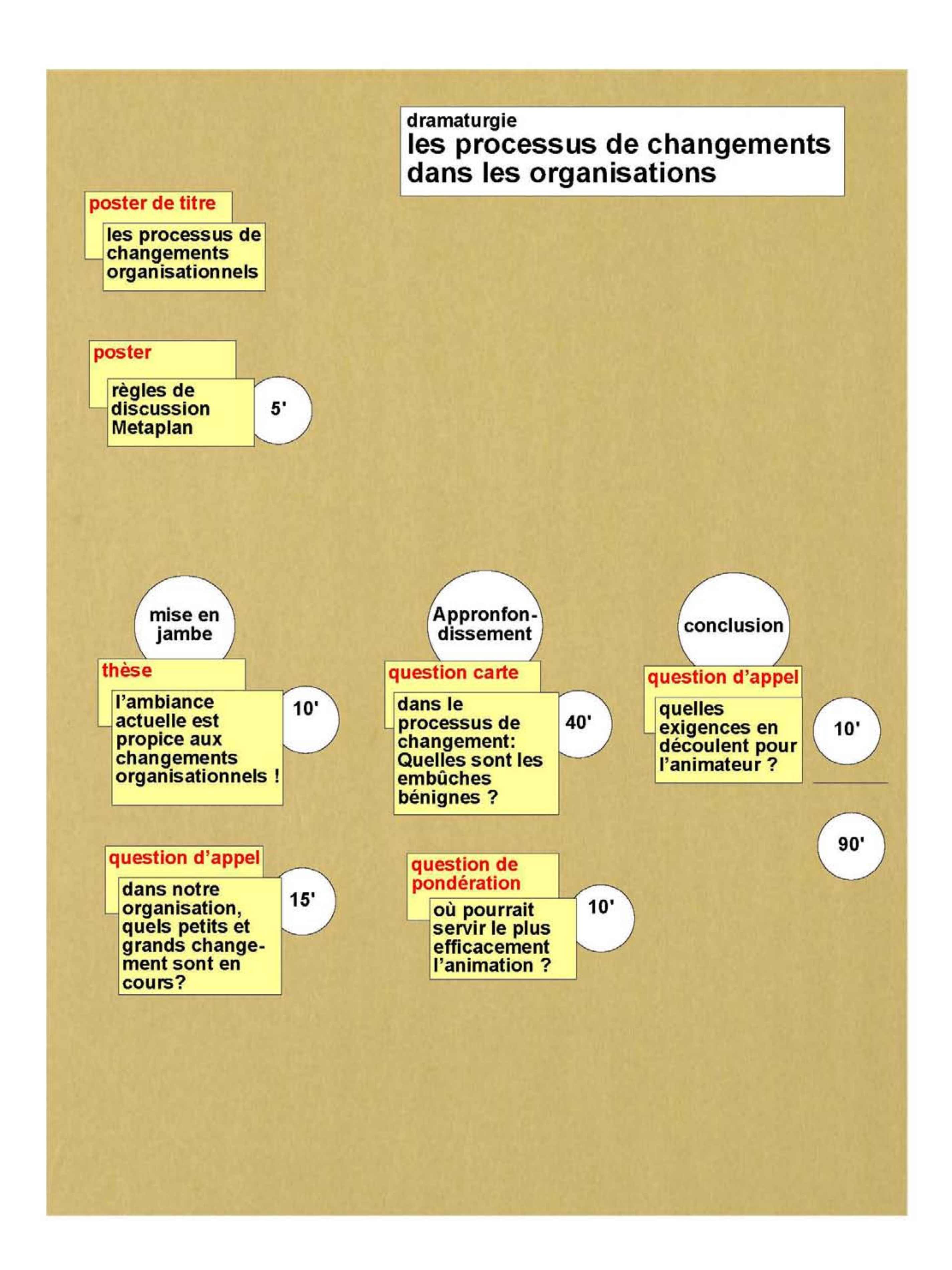
Une fois que le thème et les objectifs de la réunion sont bien délimités, que l'on connaît le temps disponible et que l'on est familiarisé avec le contexte, on peut attaquer la confection d'un déroulement.

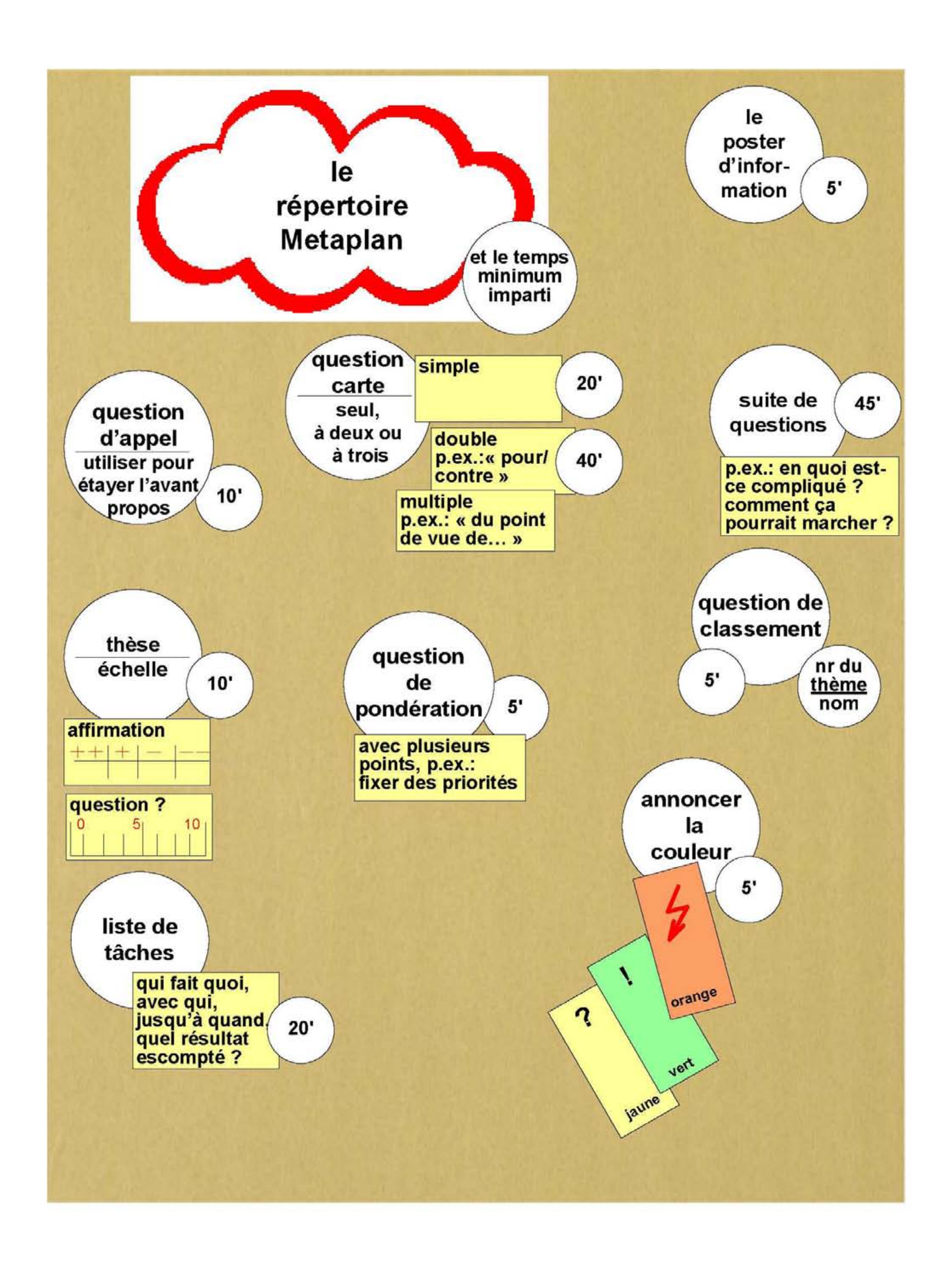
C'est un plan chronologique qui spécifie les techniques à utiliser, la formulation précise de tous les éléments d'information et des questions ainsi que l'enchaînement des différentes interactions.

Durée indicative des différentes formes de modération.

Les différentes formes sont décrites dans les chapitres « Techniques de visualisation et Techniques d'interaction ». Les durées indiquées ici sont tirées de la pratique de modérateurs expérimentés. Le respect de ces indications permet de conserver un bon rythme et du dynamisme dans la discussion :

- présenter un poster de deux douzaines de cartes au maximum 5 mn
- animer une question-carte 30 mn
- animer une question-carte double 45 mn
- poser une question de pondération 5 mn
- animer une thèse 10 mn
- une discussion visualisée par le modérateur 10 à 45 mn


dramaturgie
les processus de changements dans les organisations
poster de titre
les processus de changements organisationnels
poster
règles de discussion Metaplan
5'
mise en jambe
thèse
l'ambiance actuelle est propice aux changements organisationnels !
10'
question d'appel
dans notre organisation, quels petits et grands change-ment sont en cours?
15'
Appronfon-dissement
question carte
dans le processus de changement: Quelles sont les embûches bénignes ?
40'
question de pondération
où pourrait servir le plus efficacement l'animation ?
10'
conclusion
question d'appel
quelles exigences en découlent pour l'animateur ?
10'
90'


le répertoire Metaplan
et le temps minimum imparti
le poster d'infor-mation
5'
question d'appel
utiliser pour étayer l'avant propos
10'
question carte
seul, à deux ou à trois
simple
20'
double p.ex.:« pour/ contre »
40'
multiple p.ex.: « du point de vue de… »
suite de questions
45'
p.ex.: en quoi est-ce compliqué ? comment ça pourrait marcher ?
thèse
échelle
10'
affirmation
++ + − −−
question ?
0 5 10
question de pondération
5'
avec plusieurs points, p.ex.: fixer des priorités
question de classement
5'
nr du thème nom
annoncer la couleur
5'
orange
!
vert
?
jaune
liste de tâches
qui fait quoi, avec qui, jusqu'à quand, quel résultat escompté ?
20'



Le canevas de discussion comporte trois parties : l'introduction, l'approfondissement et la conclusion. Dans le cas où les participants n'ont pas encore vécu de modération Metaplan, prévoir au début un poster qui présente les règles de discussion Metaplan et faire essayer par tous la manière d'écrire une carte.

L'introduction

L’ouverture doit rester courte. Une thèse pondérée par chaque participant est un bon moyen d'éveiller l'attention et de stimuler la curiosité. Au début, l'important est d'introduire le thème, sans pour autant entrer dans le cœur de la discussion. Il faut en tenir compte lors de la formulation de la thèse. Sinon, il se peut que les participants veuillent en débattre bien plus longtemps que le modérateur ne le souhaite. Au lieu d'une thèse, le modérateur peut ouvrir la discussion avec une question, pour laquelle il n'attend que quelques contributions qu'il visualise lui-même. Mais précisément dans le cas d'une discussion visualisée, on risque facilement de rentrer trop tôt dans le vif du sujet. Auquel cas, la discussion, dominée par quelques participants, dépassera largement les 10 minutes prévues pour cette phase.

L'approfondissement

Durant cette phase, tous les participants doivent travailler le sujet. Pour que chacun puisse contribuer avec ses propres idées, on utilise la question-carte comme technique d'interaction.

Si le sujet est très controversé, on formule une question-carte double, à laquelle chacun répondra, non seulement de son point de vue, mais aussi en donnant des arguments qui illustrent le point de vue opposé au sien.

S'il s'agit d'élaborer des solutions à un problème, il convient de demander au groupe quels sont les points faibles et les difficultés à l'origine du problème. Les suggestions de solutions spécifiques viendront plus facilement, sur la base d'un tel diagnostic élaboré en commun. Il arrive qu'après la phase d'analyse du problème, les propositions apparaissent très spontanément. Le modérateur gagne alors du temps en saisissant au vol ces suggestions et en les notant sur des cartes.

La conclusion

Une discussion se conclut, dans le cas idéal, par un plan d’action qui définit qui réalise quoi, quand, et avec qui pour concrétiser les différentes propositions. Mais ce ne doit pas toujours être le cas.

On peut aussi bien finir par un accord sur des règles de coopération, des orientations stratégiques ou des définitions de rôles. Ce n'est qu'exceptionnellement qu'une réunion s'achève sur un résultat définitif. Le déroulement devrait plutôt aboutir à décider de l'utilisation des idées collectées.

Les participants sont invités à pondérer, avec des gommettes, les points à approfondir ultérieurement.

Le modérateur oriente ainsi la réflexion vers le suivi. Il peut annexer à cette conclusion une petite discussion visualisée, pour recueillir des suggestions quant à la manière de poursuivre le travail ou d'appliquer les résultats obtenus.

A la fin de la réunion, le modérateur récapitule le contenu de la dernière interaction (question de pondération, discussion visualisée...) et explique la suite des opérations. Il s'abstient de tout jugement quant au contenu ou aux résultats.

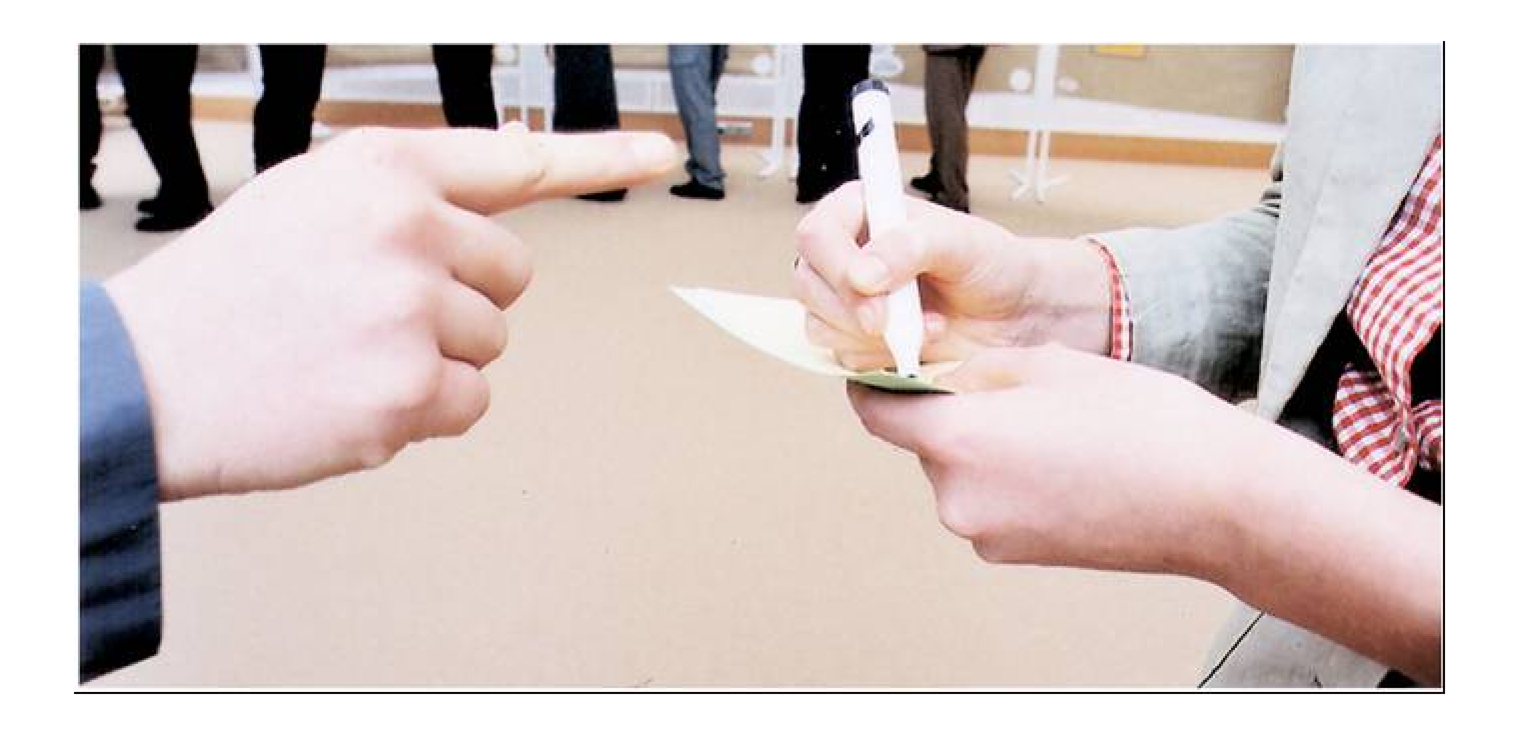


Comment juger de la réussite d'une animation

Le modérateur peut se poser les questions suivantes pour évaluer la réussite de son travail :

- Les participants ont-ils développé une compréhension commune de la situation et des orientations ?
- A-t-on exprimé des divergences d'opinions ?
- A-t-on soumis les propositions à la critique ?
- Les désaccords sont-ils bien identifiés ?
- A-t-on identifié les marges de manœuvres ?

Ces questions portent sur le travail effectué, à savoir sur le contenu du thème discuté. La question de la satisfaction du groupe vis-à-vis du modérateur peut être trompeuse. Car un groupe peut être satisfait parce que l'on est resté à un niveau général de discussion, à un niveau où personne ne s'est senti menacé. Inversement, un groupe peut rejeter son modérateur parce qu'il a mis en lumière des choses désagréables.
Tant qu'il ne met pas en péril le consensus de fond nécessaire à l'action, un modérateur peut emmener le groupe en terrain inconfortable. Il existe donc, pour toutes ces raisons, un risque pour que le groupe juge de manière critique l'action d'un modérateur, quand bien même il les aurait fait avancer d'un cran. En quel cas cela signifierait la fin du consensus évoqué et une implosion du groupe.



Conseils pour une première animation

En tout premier : commencez petit. Animez d'abord une discussion sans grand enjeu.

Des thèmes simples sont :

- préparation d'un événement ou d'une fête
- discussion interne sur de prochaines actions
- brainstorming

Des thèmes difficiles sont :

- les restructurations
- les développements de stratégies

Prenez bien votre temps pour la préparation. Cela autorise des discussions avec des participants pour mieux connaître les intérêts et modes de pensée en jeu. Vous devriez, dès que vous avez terminé une première version du plan de discussion, avoir un moment pour échanger vos idées avec quelqu'un d'autre.

Une animation a plus de poids si des participants critiques y ont également été invités et ont pu s'y exprimer. Les accords trouvés y gagnent en crédibilité.

La plupart des sociétés ne dispose pas de locaux adaptés : ce sont soit des salles de réunion, ou bien des salles de formation pourvues de tables. Arrangez ces lieux de telle manière que les tables ne fassent pas obstacle au mouvement. Vérifiez à l'avance qu'il y ait suffisamment de feutres et de matériel de visualisation. De manière plus générale, l'ambiance de travail devrait être agréable et se distingue des réunions habituelles.

Metaplan Sarl
85, avenue de Saint Cloud
F – 78035 **Versailles** Cedex
Tel : + 33-1 39 20 80 20
Fax : +33-1 39 49 00 78
versailles@metaplan.com

Metaplan GmbH
Goethestrasse 16
D – 25 451 **Quickborn**
Tel : + 49-4106-617 0
Fax : +49-4106-617 100
quickborn@metaplan.com



Metaplan LLC
101 Wall Street
Princeton NJ 08540
Tel : + 1 – 609 688 91 71
Fax : +1 – 609 688 91 75
princeton@metaplan.com

Metaplan
Tyska Bryggaregarden
S – 37 170 **Karlskrone**
Tel : +46-455 815 00
Fax :+46-455 815 50
info@metaplan.net



Metaplan est un groupe de consultants-modérateurs spécialisés dans les stratégies d'animation, d'argumentation et de projet.
Notre équipe internationale est issue d'un noyau de fondateurs, basé à Hambourg, au début des années 70.
Au-delà de l'Allemagne, nous sommes aujourd'hui implantés en France, aux Etats-Unis et en Suède.
A côté de nos interventions de conseils, nous réalisons pour nos clients des formations à la méthode Metaplan®.
Pour plus d'informations, consultez notre site web (www.metaplan.fr) ou contactez-nous à Versailles.

